Author - Industry Canada - Service Industries and Capital Projects Publication Date - 2000-09-20

E - Commerce in Service Industries

Service Industry Profiles

More Profiles Email this document

E-Commerce Implications for Management Consulting

Much has been written about the e-commerce market available to consultants. Large firms and small boutique firms alike have discussed how to get in on a market that is growing daily. But how can a small or medium sized management consulting firm benefit from the same technologies and business process reorganizations that are renewing their clients?

Background:

The management consulting industry is one based on a transfer of knowledge. Management consultants provide objective information, advice and guidance to clients on a wide variety of management and general business issues and, when requested, assist in the implementation of their recommendations. Their core competency is assisting management in problem solving. They add value by being able to use their expertise and ability to access information more effectively than their clients. Consulting outputs are information in the form of studies, advice and recommendations.

There are major differences among consulting firms. Distinctions can, of course, be drawn on the basis of their size and geographic reach but factors such as organizational structure, degree of specialization, level of technology usage and ability to assemble teams can be important as well. Some firms have expertise in one or many fields of management (e.g. human resources or finance) while others may work in one particular sector of the economy (e.g. agriculture,

telecommunications) and still others specialists in holistic issues (such as change management or electronic commerce).

Technology usage:

According to a recent report by Industry Canada, (*Enabling Technologies and Trade in Business and Professional Services* management consulting firms tend to be on the cutting edge of enabling technologies use. "Even consulting firms without a technology-related practice", the report states, "are finding electronic accessibility to clients a must and corporate websites an important tool for enhancing credibility".

Consultants have traditionally been heavy users of communications and computer technology. In undertaking projects, management consultants often rely on technology to acquire and manipulate information. Consulting firms are also likely to use a wide range of software tools to manage their projects, track their contacts and time billed, manage their documents and present their findings.

In addition to the obvious "foundation" technologies of phones, computers and fax, management consultants as a whole tend to be heavy users of local area networks (LANs), e-mail and the Web. Wireless communications are also heavily utilized. The use of options such as web-based client feedback, Intranet, electronic billing, video conferencing and groupware however, appears to be in the minority outside of the largest firms.

So what are the specific potential benefits of electronic commerce to a management consulting firm?

Efficiencies can be gained across the spectrum of a firm's operations, but perhaps it is best to approach the use of e-comm for consultants in relation to three of the major trends that are affecting the management consulting industry: Increasing client expectations, mergers and acquisitions and the emergence of the Internet economy.

Increasing client expectations

Over the past few years, there has been evidence of increasing pressures from clients. Some clients perceive that the costs of consulting are too high, some want more follow-through for their money (expecting more consultant involvement in the implementation stage) and others have even litigated when projects don't work out the way they expected. Moreover, competitors are emerging from non-traditional sectors, adding consulting services as added value for their clients.

Since there are traditionally no intermediaries between the consulting firm and the client that can be squeezed for more profits, firms must find new ways to create efficiencies and add value for the client while maintaining the interest of their consultants and the profitability of the firm.

Mergers, acquisitions and alliances

In an effort to add more value and expand their service offerings, firms of all sizes are aligning with other firms (either in formal arrangements or loose partnerships) and taking on expertise where they can find it. In fact, *Consulting News* has predicted that 2000 will see a "Hollywood movie model in play, where various consultants are pulled together for a specific job and then disbanded after the work is done". How are firms to balance an individual and common presence under this model and how are they to share information among partner firms? Can e-commerce provide solutions?

The Internet Economy

The emergence of the Internet economy has also affected the management consulting field. E-competitors such as Razorfish are offering services around e-commerce issues, taking part of a potentially lucrative consulting market. Moreover, client firms are using the Internet more frequently and are, increasingly, expecting more for less and more for free.

The application of e-commerce technologies and methodologies can assist all of the following areas.

Product Promotion & New Sales Channels

Many firms have already discovered that the Internet offers a relatively inexpensive method of promoting their service. A June . 99 overview by *Consultants News* showed that every one of the top 50 consulting firms in North America had an active website. Certainly many small and most medium sized Canadian firms have followed suit but smaller firms should realize that Internet-savvy clients may start to expect more from their on-line presence than merely an electronic brochure.

Vancouver-based Ference Weicker & Company (www.fwco.com) is a general management consulting firm that has also designed and developed a number of leading-edge Internet based products including the Interactive Business Planner used in the Canada Business Service Centres. In addition to the usual contact and overview pages, they have developed a "Virtual Library" which provides

electronic access to a range of papers, reports and other publications they have prepared.

In this new environment, a small company's reach can be expanded around the world and around the clock.

One such application is the online marketplace offered by the U.S. based firm, Pengroup (www.pengroup.com) provides an automated process which allows clients to specify consulting project requirements and not only identify firms (using automated or personalized search services) but also evaluate the skills and experience of the firms using capabilities profiles and comparison reports and then qualify the firms using client satisfaction data, competitively selecting the best-matched firm(s) for the specified project.

Customer Service & Relationship Building

Website interactivity can go even further, allowing firms to offer their current clients the ability to access more transactional services through automated electronic means at any time. Thus the client's needs are met and the firm is able to focus on more value-added services.

For example, the Hay Group (www.haygroup.com), one of the world's largest human resources consulting firms, has made it their e-commerce philosophy to provide their clients with on-line tools, products, and services to meet their "people needs." In doing so, they have admitted that some needs will require the support of a "live" consultant, while others are "do-it-yourself ". Clients are offered the option of carrying out simple transactions (such as purchasing and completing an employee attitude or a compensation survey) on-line.

Another example is Ernst & Young's on-line consultancy, called Ernie, (ernie.ey.com) which is designed to offer cost-effective accessibility to Ernst & Young's consultants via the Internet and thus reinvent, "how business knowledge flows from consultant to customer". The site offers two main sides: a "service" section where client questions are routed to an appropriate E&Y professional - who prepares a response and delivers it via the Internet - and a

"Supertools" section offering online tools for, among other things, software selection and supply chain diagnostics

While smaller firms may not have the technological expertise to offer such advanced services, they can find other ways of increasing their value proposition to clients and maintaining valuable contact using the Internet. A firm's approach can be as simple as listing email addresses for all their consultants or as

advanced as allowing clients to share experiences with other using a moderated chat room.

Partnering and Worksharing

Large consulting firms with a large geographic presence are able to offer standardized services to large, equally disperse, clients. Smaller firms now can do likewise using Internet technologies. They can create new alliances with complimentary service providers wherever they may find them and go after contracts that they might not have considered in the past because of prohibitive travel costs or time constraints.

For example, small firms that hold the licensed rights to a specific methodology for a specific geographic region can link up virtually with each other to approach larger clients that are geographically disperse but require a standardized approach. They can create their own Intranets - or use free work sharing sites such as - to compare notes and keep track of projects. To save on travel costs, they can use webcasting and conferencing technologies to meet virtually.

As part of its ongoing expansion of professional development offerings, the Canadian Association of Management Consultants (www.camc.org) has already introduced its members to on-line interactive seminars with the use of webcasting technology provided by Instigo (www.instigo.com). Groups of firms can do likewise, learning together as a larger "virtual" firm.

Conclusion:

Management consultants are typically well educated and technology friendly. Firms of all sizes are under competitive pressures like never before and are adapting to increase their value proposition to clients.

Large firms are increasingly using groupware that allows their practitioners in all locations to access corporate data documenting, for example, past assignments, best practices and other "overhead" items.

Consultants of all sizes are using technological advances to promote themselves better and have faster, more valuable communications with clients. We have not even mentioned here such e-commerce areas as procurement and recruiting but it is clear that, in areas as varied as travel, office supplies and staffing, management consulting firms can look to e-commerce applications to realize some of the substantial cost savings their clients are experiencing as the e-commerce evolution continues.

Links From This Document ••••••••••••••••••••••••••••••••••

strategis.ic.gc.ca/SSGF/sc01648f.html -	Enabling Technologies and Trade in Business and Professional Services
www.fwco.com -	Ference Weicker & Company
www.pengroup.com -	Pengroup
www.haygroup.com -	The Hay Group
ernie.ey.com -	Ernst & Young
www.camc.org -	Canadian Association of Management Consultants
www.instigo.com -	Instigo

Auteur - Industrie Canada - Industries de services et grands projets

Date de diffusion - 2000-09-20

Le commerce électronique et les industries de services

Profil des secteurs de services

Plus profils

Envoyer ce document

Incidences du commerce électronique sur les services d'experts-conseils en gestion

Beaucoup de choses ont été écrites concernant les possibilités qu'offre aux experts-conseils le commerce électronique. Tant les grands cabinets que les petits cabinets spécialisés dans des créneaux particuliers se demandent comment se tailler une place sur un marché qui croît de jour en jour. Mais comment un cabinet d'experts-conseils de petite ou de moyenne taille peut-il tirer avantage lui aussi des technologies et de la restructuration des méthodes administratives qui président au renouveau de leurs clients?

Contexte

L'industrie des conseils en gestion repose sur le transfert de connaissances. Les experts-conseils fournissent à leurs clients des renseignements et des conseils objectifs sur un large éventail de questions dans le domaine de la gestion et des affaires en général. Au besoin, ils peuvent aussi les aider à mettre en oeuvre leurs propres recommandations. Le principal champ de compétence des experts-conseils consiste à aider les gestionnaires à résoudre les problèmes. Ils peuvent alors mettre à profit leur savoir-faire et leur capacité d'accéder à l'information plus efficacement que ne le feraient leurs clients, créant ainsi une valeur ajoutée. Les experts-conseils produisent de l'information sous forme d'études, de conseils et de recommandations.

On observe de grandes différences entre les cabinets d'experts-conseils. Outre leur taille et l'étendue du territoire sur lequel ils exercent leurs activités, des éléments tels que la structure organisationnelle, le degré de spécialisation, la mesure dans laquelle ils recourent à la technologie et leur capacité à former des équipes peuvent aussi revêtir une grande importance. Certains cabinets possèdent un savoir-faire dans un ou plusieurs domaines des sciences de la gestion (par exemple, les ressources humaines ou les finances), tandis que d'autres se spécialisent dans un secteur particulier de l'économie (par exemple, l'agriculture ou les télécommunications) ou dans un domaine global (par exemple, la gestion du changement ou le

commerce électronique).

Recours à la technologie

Selon un récent rapport d'Industrie Canada intitulé *Technologies habilitantes et commerce des services commerciaux et professionnels* (http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/sc01648f.html), les cabinets d'experts-conseils en gestion sont généralement à l'avant-garde de l'utilisation des technologies habilitantes. « Même [les sociétés de conseil en gestion] dont le travail est sans rapport avec la technologie, affirme le rapport, trouvent que l'accès électronique aux clients est essentiel et que les sites Web des entreprises sont des outils importants pour améliorer la crédibilité. »

Depuis longtemps, les experts-conseils utilisent largement la technologie des communications et de l'informatique. Dans les projets qu'ils entreprennent, les experts-conseils en gestion ont souvent recours à la technologie pour recueillir et traiter l'information. En outre, les cabinets d'experts-conseils en gestion utilisent généralement un large éventail d'outils logiciels pour gérer leurs projets, assurer le suivi avec leurs relations d'affaires, comptabiliser les heures facturées, gérer leurs documents et présenter leurs conclusions.

Outre les technologies de base évidentes - téléphone, ordinateur et télécopieur -, les experts-conseils en gestion utilisent généralement beaucoup les réseaux locaux, le courriel et le Web, sans oublier les communications sans fil. Toutefois, exception faite des grands cabinets, une minorité de cabinets semblent utiliser des fonctions telles que la rétroaction avec la clientèle sur le Web, les intranets, la facturation électronique, les vidéoconférences et les logiciels de groupe.

Quels sont donc alors les avantages particuliers que peut offrir le commerce électronique aux cabinets d'experts-conseils en gestion?

Les cabinets d'experts-conseils en gestion peuvent accroître l'efficacité de toutes leurs activités, mais il est peut-être préférable d'examiner dans leur cas le commerce électronique selon trois grandes tendances influant sur cette industrie, à savoir les attentes plus grandes des clients, les fusions, les acquisitions et les alliances ainsi que l'émergence de l'économie sur Internet.

Attentes plus grandes des clients

On a observé ces dernières années des signes témoignant d'une intensification des pressions exercées par les clients. Ainsi, certains clients considèrent que le coût des conseils en gestion est trop élevé. Certains souhaitent obtenir pour leur argent un suivi accru (ils s'attendent à ce que l'expert-conseil participe davantage à la mise en oeuvre) et d'autres intentent même des poursuites judiciaires lorsqu'un projet ne fonctionne pas comme prévu. De surcroît, les experts-conseils en gestion doivent rivaliser avec de nouveaux concurrents provenant des secteurs non traditionnels, qui offrent à leurs clients des services-conseils à titre de valeur ajoutée.

Puisqu'il n'y a traditionnellement entre le cabinet d'experts-conseils et le client aucun intermédiaire que l'on puisse écarter pour accroître les bénéfices, les cabinets doivent trouver de nouveaux moyens d'améliorer leur efficacité et de donner une valeur ajoutée pour les

clients tout en maintenant l'intérêt des experts-conseils et la rentabilité du cabinet.

Fusions, acquisitions et alliances

Dans le but de donner une valeur ajoutée et d'élargir la gamme de services qu'ils offrent, les cabinets de toute taille se joignent à d'autres cabinets (en vertu d'ententes officielles ou de partenariats consensuels) et puisent le savoir-faire là où ils peuvent le trouver. De fait, *Consulting News* a prédit qu'on assistera en l'an 2000 à l'entrée en action d'un modèle inspiré d'un film à la hollywoodienne, suivant lequel on formera pour les besoins de projets déterminés une équipe de divers experts-conseils, qui sera dissoute une fois le travail terminé. Comment les cabinets peuvent-ils en arriver à un juste équilibre entre la présence individuelle et collective en vertu de ce modèle? Comment le partage d'information entre les cabinets partenaires doit-il se faire? Le commerce électronique peut-il apporter des solutions?

Économie sur Internet

L'émergence de l'économie sur Internet a également eu des répercussions dans le domaine des conseils en gestion. Les concurrents présents dans Internet, comme Razorfish, offrent des services dans le domaine du commerce électronique, prenant ainsi part à un marché de services-conseils qui peut se révéler fort lucratif. De plus, des entreprises clientes utilisent Internet plus souvent et s'attendent de plus en plus à obtenir davantage de services à meilleur marché ou même gratuitement.

L'application des technologies et des méthodes du commerce électronique peuvent apporter une aide dans tous les domaines suivants.

Promotion des produits et établissement de nouveaux circuits de vente

Nombre de cabinets ont déjà constaté qu'Internet offre un moyen relativement peu coûteux de faire connaître leurs services. Selon un tour d'horizon publié en juin 1999 dans *Consultants News*, les 50 cabinets d'experts-conseils les plus importants en Amérique du Nord possédaient alors un site Web actif. Nombre de cabinets canadiens de taille petite ou moyenne ont bien entendu fait de même, mais les petits cabinets doivent se rendre compte que les clients qui profitent d'Internet peuvent commencer à attendre davantage de leur présence en direct qu'une simple brochure électronique.

Établi à Vancouver, le cabinet Ference Weicker & Company (www.fwco.com) offre des services généraux en matière de conseils en gestion. On lui doit la conception et le développement de plusieurs produits Internet d'avant-garde, dont le Plan d'affaires interactif qu'utilisent les Centres de services aux entreprises du Canada. En plus des pages de présentation habituelles ou des pages donnant les coordonnées de ses différents bureaux, ce cabinet a créé une bibliothèque virtuelle donnant accès à toute une gamme de rapports, de publications et d'autres documents qu'il a produits.

Dans ce nouvel environnement, un petit cabinet peut accroître son champ d'action en tout temps partout dans le monde.

Mentionnons à titre d'application du même genre le marché en direct que propose l'entreprise américaine Pengroup (www.pengroup.com). Il s'agit en l'occurrence d'un mécanisme

automatisé permettant aux clients de préciser leurs besoins en matière de conseils liés à leurs projets et non seulement de répertorier les cabinets (au moyen d'un service de recherche automatisée et personnalisée), mais aussi d'évaluer les compétences et l'expérience des cabinets grâce aux profils de compétences et aux rapports de comparaison. Les clients peuvent ensuite retenir les services d'entreprises en fonction des données sur la satisfaction de la clientèle de manière à choisir par voie de concours l'entreprise ou les entreprises les plus aptes à répondre aux besoins du projet visé.

Service à la clientèle et établissement de relations

L'interactivité d'un site Web peut être plus poussée encore et permettre aux entreprises de tirer parti de l'automatisation pour accroître les services transactionnels à la portée de leurs clients actuels en tout temps. De cette façon, les besoins du client sont comblés et l'entreprise peut concentrer ses efforts sur des services donnant une plus grande valeur ajoutée.

Par exemple, la philosophie du groupe Hay (www.haygroup.com) en matière de commerce électronique consiste à fournir à ses clients les outils, les produits et les services en direct répondant à leurs besoins. Ce groupe, l'un des plus importants cabinets d'experts-conseils en ressources dans le monde entier, reconnaît ainsi que certains besoins exigeront le soutien d'un expert-conseil « en personne », tandis que dans d'autres cas c'est le client lui-même qui prendra les choses en mains. Les clients peuvent procéder à des transactions simples (par exemple faire un achat ou participer en direct à une enquête sur l'attitude des employés ou sur la rémunération).

Le site de consultation en direct d'Ernst & Young, appelé « Ernie » (http://ernie.ey.com) constitue un autre exemple intéressant. Il permet de consulter à bon compte les spécialistes d'Ernst & Young par Internet et réinvente ainsi le transfert de connaissances en affaires de l'expert-conseil au client. Ce site comporte deux grands volets, soit une section « services », où les questions des clients sont acheminées à un professionnel compétent de Ernst & Young, qui prépare une réponse et la communique par Internet, et une section « super-outils », qui propose notamment des instruments permettant de choisir des logiciels ou de poser des diagnostics relativement à la chaîne d'approvisionnement.

Les petits cabinets ne possèdent pas toujours le savoir-faire technique requis pour offrir des services aussi évolués, mais ils peuvent trouver d'autres moyens d'améliorer la valeur qu'ils proposent à leurs clients et d'entretenir avec eux de précieuses relations au moyen d'Internet. L'approche d'un cabinet peut être aussi élémentaire que de répertorier l'adresse de courriel de tous ses experts-conseils ou aussi évoluée que de permettre aux clients de partager leurs expériences avec d'autres au sein d'un groupe de discussion dirigé.

Partenariat et mise en commun des ressources

Les grands cabinets d'experts-conseils en gestion exerçant leurs activités sur un vaste territoire sont en mesure d'offrir des services normalisés à des clients importants tout aussi dispersés. Les petits cabinets peuvent maintenant faire de même grâce aux technologies Internet. Ils ont la possibilité de former de nouvelles alliances avec des cabinets fournissant des services complémentaires, quand ils en trouvent, et de rechercher des contrats qu'ils n'auraient peut-être pas envisagés dans le passé en raison des coûts de déplacement prohibitifs ou des contraintes de temps.

Par exemple, les petits cabinets titulaires d'une licence leur conférant des droits sur une méthode précise pour une région donnée peuvent se raccorder virtuellement les uns aux autres pour aborder des clients importants répartis sur un vaste territoire, mais nécessitant une approche normalisée. Ils peuvent créer leur propre intranet - ou utiliser des sites gratuits permettant de mettre en commun les ressources avec d'autres intervenants comme www.vicinities.com - pour comparer leurs notes et assurer le suivi des projets. Afin de réduire les frais de déplacement, ces cabinets peuvent recourir à la télédiffusion sur le Web et aux téléconférences pour tenir des réunions virtuelles.

L'Association canadienne des conseillers en management (www.camc.org), qui offre à ses membres de nouvelles possibilités de perfectionnement professionnel, leur a fait connaître des séminaires interactifs utilisant la technologie de télédiffusion sur le Web fournie par Instigo (www.instigo.com). Les cabinets peuvent se regrouper pour utiliser ce mécanisme afin d'apprendre ensemble en formant un grand cabinet « virtuel ».

Conclusion

Les experts-conseils en gestion sont généralement instruits et ouverts à la technologie. Les entreprises de toute taille subissent plus de pressions que jamais et elles s'adaptent pour proposer à leurs clients une meilleure valeur.

Les gros cabinets utilisent de plus en plus des logiciels de groupe pour permettre à leurs experts-conseils, où qu'ils se trouvent, d'avoir accès à une base de données interne sur les travaux antérieurs, les pratiques exemplaires et d'autres éléments d'ordre général.

Les cabinets de toute taille tirent parti des progrès technologiques pour mieux se faire connaître et établir des communications plus rapides et plus efficaces avec leurs clients. Nous n'avons même pas mentionné ici des domaines du commerce électronique tels que l'approvisionnement et le recrutement, mais il est évident que, dans des domaines aussi variés que les déplacements, les fournitures de bureau et la dotation en personnel, les cabinets d'experts-conseils en gestion peuvent se tourner vers le commerce électronique pour réaliser comme leurs clients des économies considérables à mesure que le commerce électronique continuera d'évoluer.

Liens

strategis.ic.gc.ca/SSGF/sc01648f.html -	Technologies habilitantes et commerce des services commerciaux et professionnels
www.fwco.com -	Ference Weicker & Company
www.pengroup.com -	Pengroup
www.haygroup.com -	The Hay Group
ernie.ey.com -	Ernst & Young

www.camc.org - L'Association canadienne des conseillers en management

www.instigo.com - Instigo

Aide Quoi de neuf Carte du site Opinion Contexte English Haut de la page

Canada

http://strategis.ic.gc.ca